



## **Entwicklungsprogramm Top-Management**

Durch Veränderung und Innovation führen

## Komplett-Übersicht

---

- a) Strategie und Unternehmertum
- b) Durch Veränderung und Innovation führen
- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
- e) Netzwerken

**Gender Erklärung:** Aus sprachökonomischen Gründen verwenden wir für personenbezogene Bezeichnungen entweder die männliche oder weibliche Form, andernfalls eine Kombination beider. Das generische Maskulinum oder Femininum meint dabei ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten (m/w/d).

# Methodische Aufbereitung aller Trainings

## Methodentoolbox: Unser Blended-Learning-Konzept für alle Module



## Jedes Modul wird kombiniert mit einer Abendveranstaltung

- **Ziel:**
  - Bildung eines Netzwerks
  - Kollegialer Austausch
  - Kontaktaufbau mit Top-Management KL
- **Beispielhafte Gestaltung:**
  - Einladung zum gemeinsamen Spieleabend nach dem ersten Workshop-Tag
  - Kennenlernen und Findung eines Entwicklungs-Buddys durch eventuellen/möglichen Moderator
  - Anregungen zu strategischen Themen in Form von Erfahrungsaustausch, Diskussion und fachlichem Austausch



- a) Strategie und Unternehmertum
- b) **Durch Veränderung und Innovation führen**
- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
- e) Netzwerken

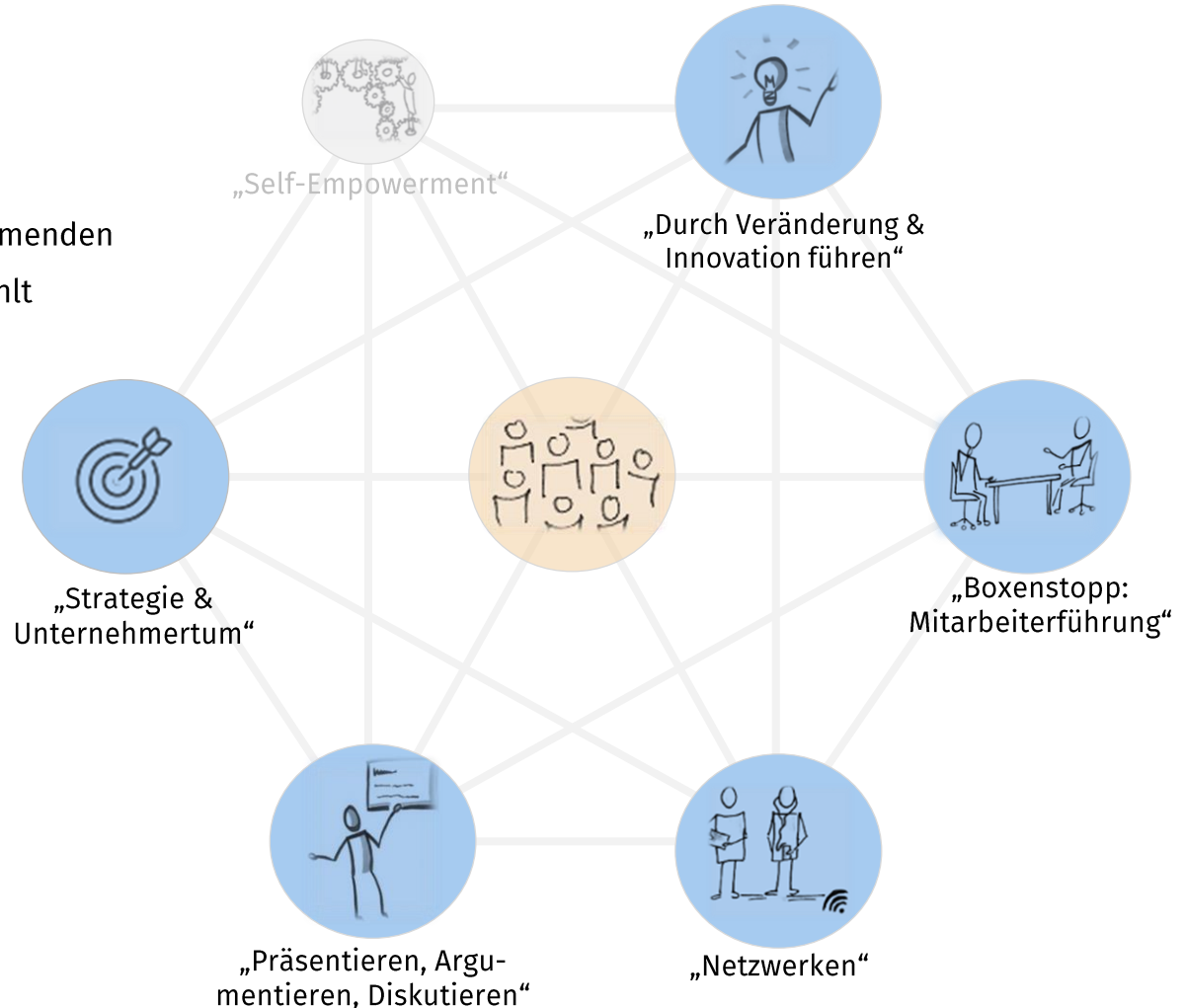
## Mögliche Verknüpfung des Trainingsmodul „Durch Veränderung & Innovation führen“

Es handelt sich dabei um ein Gesamtkonzept eines Entwicklungsprogrammes.

Die aufgezeigten Module können von den Teilnehmenden individuell kombiniert und auch einzeln ausgewählt und von uns trainiert werden.

Mögliche Verknüpfungen der Trainingsmodule sind:

- „Strategie & Unternehmertum“
- „Durch Veränderung & Innovation führen“
- „Boxenstopp: Mitarbeiterführung“
- „Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren“
- „Netzwerken“



## Mögliche Verknüpfung des Trainingsmodul „Durch Veränderung & Innovation führen“



- b) Durch Veränderung und Innovation führen**
  - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
  - ii. Vorbereitungsmodul Innovation treiben
  - iii. Vorbereitungsmodul Change gestalten
  - iv. Aufbau des Workshops
  - v. Post-Learning

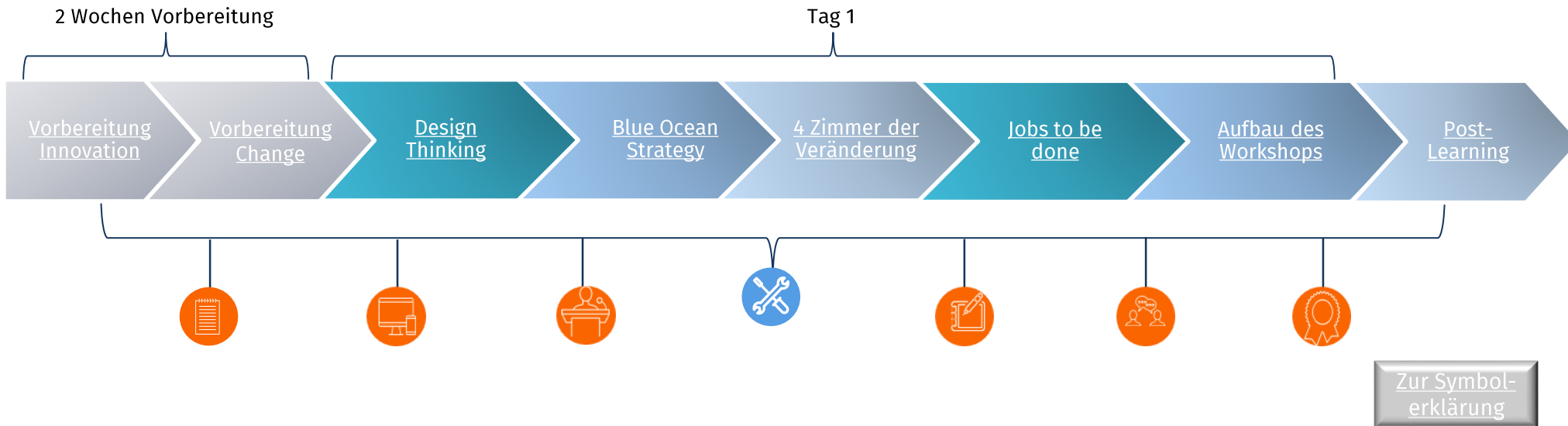


- b) Durch Veränderung und Innovation führen
  - i. **Struktur des Entwicklungsprogrammes**
  - ii. Vorbereitungsmodul Innovation treiben
  - iii. Vorbereitungsmodul Change gestalten
  - iv. Aufbau des Workshops
  - v. Post-Learning

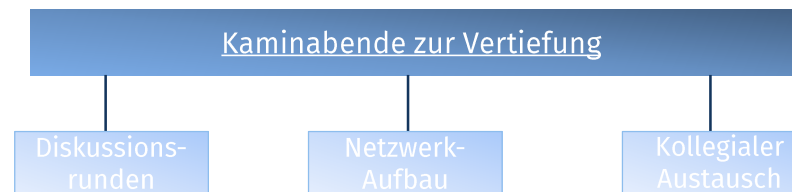
# Durch Veränderung & Innovation führen

## Struktur des Entwicklungsprogrammes

1-tägiger-Workshop; Präsenzveranstaltung, auch online möglich



**Tipp:**  
Klicken Sie auf die einzelnen Module, um direkt dorthin zu gelangen!



Vertiefungsaufgabe:  
Erfahrungsaustausch geleitet von Moderator (möglich)

- b) Durch Veränderung und Innovation führen
  - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
  - ii. **Vorbereitungsmodul Innovation treiben**
  - iii. Vorbereitungsmodul Change gestalten
  - iv. Aufbau des Workshops
  - v. Post-Learning

## Einführung ins Innovationsmanagement :

- Innovation bedeutet Betreten von unbekanntem Terrain, über das (noch) kein sicheres Wissen besteht und das darum ein gewisses Risiko birgt
- Innovationen können aber auch zu Wettbewerbsvorteilen führen und sichern langfristig die Zukunft des Unternehmens

## Methoden des Innovationsmanagement:

- Innovationsansätze vieler US-Amerikanischer Vordenker haben zwei Dinge gemeinsam: die Menschen stehen im Mittelpunkt und es gibt ein Framework, das sich im Workshop gut vermitteln lässt

## Zielgruppen und Anwendungsbereiche

- Ziel der Methoden ist es, sinnvolle Lösungen für komplexe Probleme zu finden
- Eigene Denkweisen hinterfragen und dadurch Lösungen und Veränderungsprozesse generieren



## Design Thinking

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

- Albert Einstein

Zurück zur  
Übersicht

### Kurzdefinition:

- Methode um Kunden zu verstehen, durch Beobachtung eine Perspektive festzulegen und auf Kundennutzen ausgerichtete Ideen zu entwickeln die durch das Bauen von Prototypen getestet werden.

### Lernziele:

- Innovation und die Rolle der Design Thinking Methode kennenlernen
- Ein Verständnis dafür entwickeln, dass Innovationen auch „klein“ sein können
- Einführung in den kundenorientierten Innovationsprozess
- Kennenlernen und Anwendung der Methodik des Design Thinkings und der sechs zentralen Schritte auf denen sie basiert:

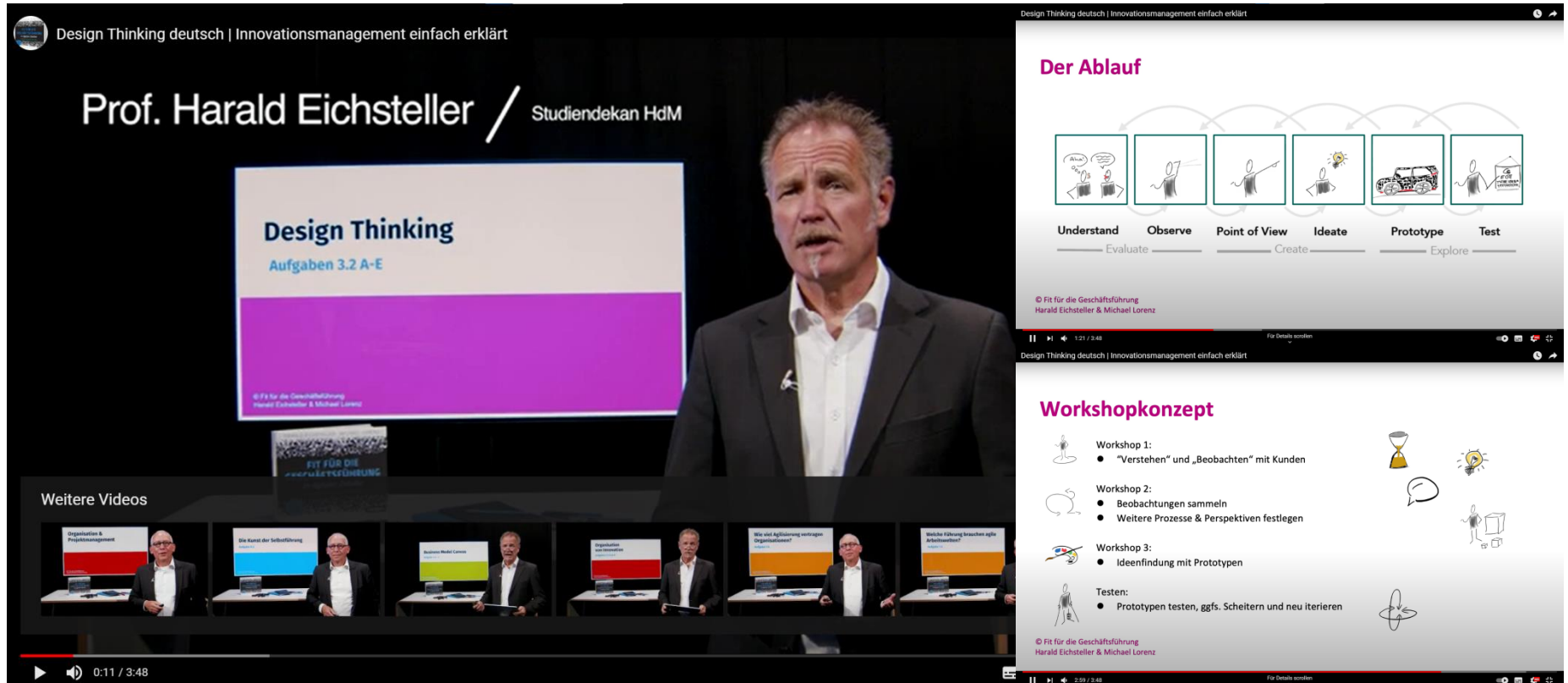


## Inhalte und Lernzeit „Pre-Learning Design Thinking“

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Grundlagen des Design Thinking	
 <b>Erklärvideo</b>	<b>Design Thinking einfach erklärt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Design Thinking: Jeder macht es – warum das richtig ist</li><li>• 6 Schritte des Design Thinking einfach und in kurzer Zeit erklärt</li><li>• Anwendung auf reale Sachverhalte</li></ul>	5
 <b>Lernnugget</b>	<b>Design Thinking Kurzüberblick</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Beschreibung des Aufbaus und Zwecks des Innovationsmodells</li><li>• Inhaltliche, kundenzentrierte und integrative Denkweisen</li><li>• Definition in einem Satz</li><li>• Vorgehen anhand der 6 Schritte des Modells erklärt</li></ul>	5
 <b>Exercise (Reflexionsaufgabe)</b>	<b>Innovation Erleben</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Durchlaufen der 6 Schritte des Design Thinking anhand von eigenen Beispielen</li><li>• Reflexionsfragen zum Prozess Design Thinking Prozess aktiv durchlaufen</li><li>• Zielgerichtete bedürfnisorientierte Lösungen zu entwickeln, die realisierbar und marktfähig sind</li></ul>	30

## Beispiel: Erklärvideo Design Thinking

Material aus dem Buch von Prof. Harald Eichsteller und Michael Lorenz: „Fit für die Geschäftsführung“



Design Thinking deutsch | Innovationsmanagement einfach erklärt

Prof. Harald Eichsteller / Studiendekan HdM

**Design Thinking**  
Aufgaben 3.2 A-E

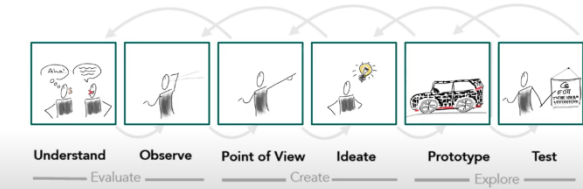
© Fit für die Geschäftsführung  
Harald Eichsteller & Michael Lorenz

Weitere Videos

- Organisation & Projektmanagement
- Die Kunst der Selbstführung
- Harald Eichsteller
- Organisation und Innovation
- Wie viel agilität benötigen Organisationen?
- Welche Führung brauchen agile Arbeitsweisen?

0:11 / 3:48

### Der Ablauf



Understand Observe Point of View Ideate Prototype Test

Evaluate Create Explore

© Fit für die Geschäftsführung  
Harald Eichsteller & Michael Lorenz

1:21 / 3:48

### Workshopkonzept

- Workshop 1:**
  - "Verstehen" und „Beobachten“ mit Kunden
- Workshop 2:**
  - Beobachtungen sammeln
  - Weitere Prozesse & Perspektiven festlegen
- Workshop 3:**
  - Ideenfindung mit Prototypen
- Testen:**
  - Prototypen testen, ggfs. Scheitern und neu iterieren

© Fit für die Geschäftsführung  
Harald Eichsteller & Michael Lorenz

2:59 / 3:48

**Tipp:**  
Klicken Sie auf das Bild, um das Video auf YouTube zu sehen.

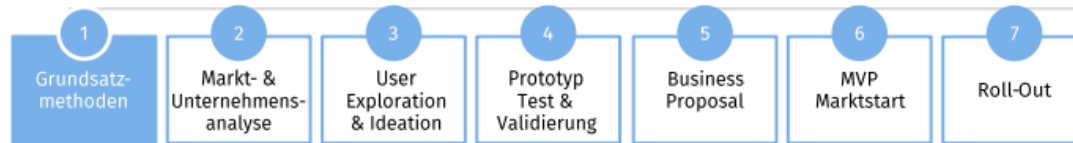
## Beispiel Lernnugget Design Thinking



### Design Thinking

#### DEFINITION IN EINEM SATZ

Ein kreativer Ansatz um Probleme zu lösen und neue Ideen zu entwickeln.



TEAMGRÖSSE	bis zu 6 Personen
DAUER	zeitlich nicht begrenzt
MATERIAL	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsraum mit Whiteboards</li><li>• Post-its, Stifte</li><li>• Material, das kreatives Arbeiten im Team ermöglicht</li></ul>



#### ZIEL

Identifikation des Kundenproblems und Entwicklung einer Innovation, die kundenzentriert, umsetzbar und gleichzeitig funktionsfähig ist.

#### BESCHREIBUNG

Design Thinking ist ein kreativer Ansatz, mit dem sich konkrete Kundenprobleme erkennen und innovative Lösungen schnell und kostengünstig entwickeln lassen. Er beruht auf drei Säulen: einem iterativen und flexiblen Prozess, einem multidisziplinären Team, um unterschiedliche Sichtweisen und Kenntnisse einzubringen, und einem flexiblen und kreativen Raum, um visuelles Denken, Kommunikation und Zusammenarbeit zu fördern (z.B. Whiteboards, Postits).

#### SCHRITTE/VORGEHEN

1. **Verstehen:** Wo liegen die Pain Points der Kunden? Wie lösen sie ihre Probleme aktuell? Was würde ihnen das Leben erleichtern? Um die Problemstellung wirklich zu verstehen, wird intensive Recherchearbeit geleistet.
2. **Beobachten:** In dieser Phase werden Interviews mit der Zielgruppe und mit Experten geführt, Nutzer im Alltag begleitet und die Ergebnisse genau dokumentiert. Ziel ist es, die Menschen in Aktion zu erleben, um sich in ihre Lage versetzen zu können. Hier ist vor allem eines wichtig: Zuhören.
3. **Synthese:** Die Informationen und Beobachtungen werden aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet, damit ein 360-Grad-Blick auf die Zielgruppe entsteht. Dadurch kann ein Muster identifiziert werden, das die Probleme und mögliche Lösungen abbildet.
4. **Ideen:** Für die Ideenfindung wird auf verschiedene Brainstorming-Techniken gesetzt. Hier gilt Quantität vor Qualität – je mehr Ideen gesammelt werden, desto besser. Kritik ist an dieser Stelle nicht erwünscht, denn beim Design Thinking wird eine Idee erst dann hinterfragt, wenn man versucht, sie umzusetzen.
5. **Prototyping:** Das iterative Prototyping baut auf dem Brainstorming auf und dient dazu, im Rahmen eines Workshops erste Ideen auszuprobieren und zu visualisieren. Die Prototypen dienen dazu, ein Gefühl für das spätere Produkt zu bekommen und spezielle Fragen zu beantworten, mit deren Hilfe die Idee weiterentwickelt werden kann.
6. **Testen:** In der finalen Phase geht es darum, die prototypisierte Idee mit der Zielgruppe zu testen, das Feedback der Nutzer einzuholen und das Produkt auf dieser Basis Schritt für Schritt zu optimieren. Wichtig ist, dass effektive Experimente entwickelt werden, die neue Erkenntnisse bringen. Diese können dann umgesetzt und - wenn möglich - im Kontext des Unternehmens implementiert werden.



## Blue Ocean Strategy

Zurück zur  
Übersicht

„Um in Zukunft erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen über den Wettbewerb hinausgehen; sie müssen blaue Ozeane schaffen. Die Frage ist, wie sie das schaffen können.“

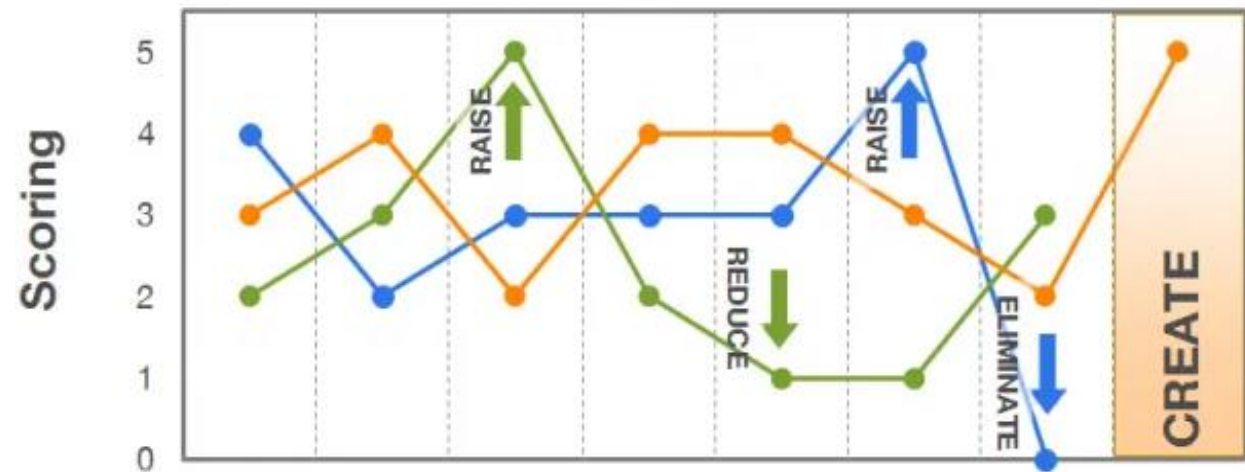
- W. Chan Kim

### Kurzdefinition:

- Strategiewerkzeug, bei dem die These, dass mit Nutzeninnovation neue Märkte, sog. Blaue Ozeane, erschlossen werden können, die enormes Wachstums- und Profitabilitätspotential in sich bergen zentral steht.

### Lernziele:

- Blue Ocean Strategy kennenlernen
- Kundenwerte hinterfragen und differenziert Kundennutzen kreieren
- Kennenlernen und Anwendung der Blue Ocean Strategy und durch das Blue Ocean Toolkit, das vier Aktionsfelder kennt

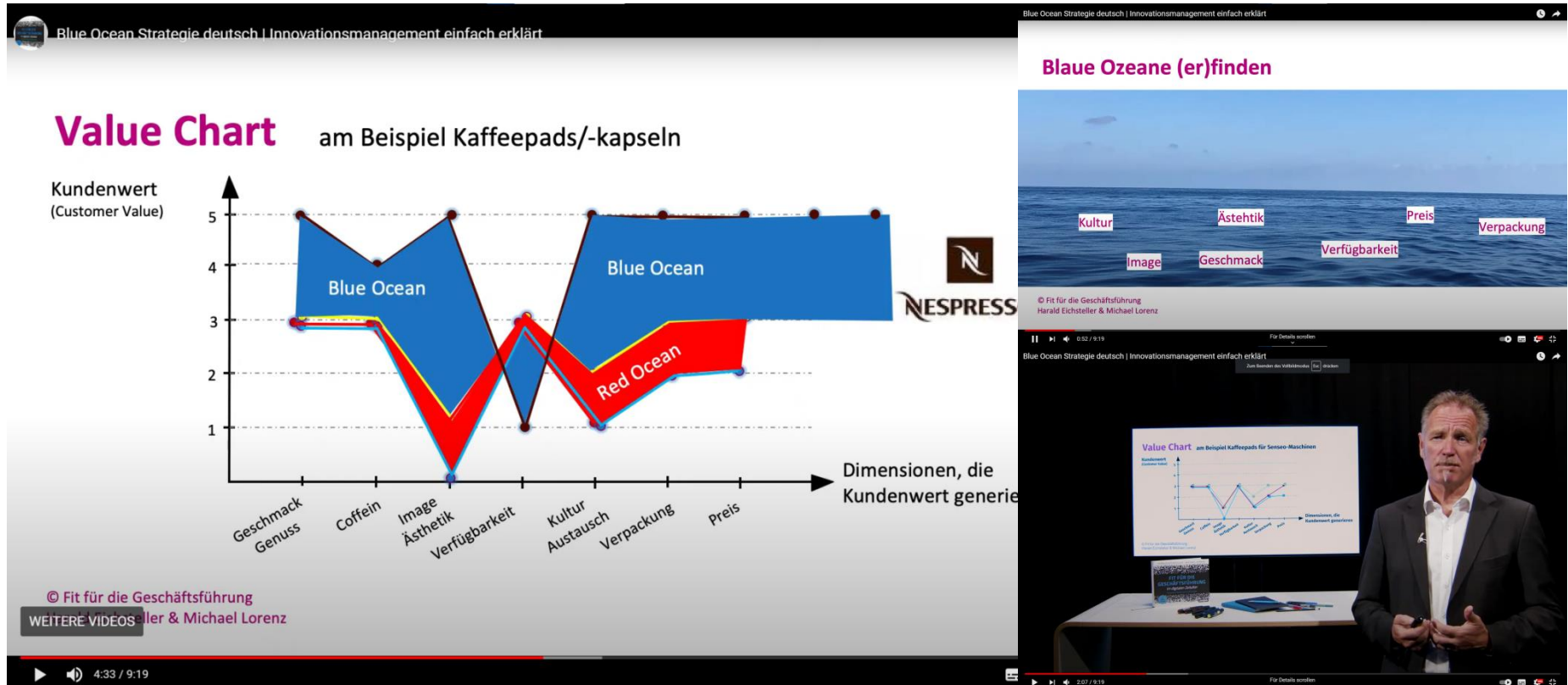


## Inhalte und Lernzeit „Pre-Learning Blue Ocean Strategy“

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
<b>Grundlagen der Blue Ocean Strategy</b>		
 <b>Lernnugget</b>	<b>Lernnugget: Blue Ocean Strategy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in die Blue Ocean Strategy</li> <li>• Warum wir die vier Themen Eliminierung, Steigerung, Reduzierung und Kreation angehen müssen</li> </ul>	5
 <b>Erklärvideo</b>	<b>Blue Ocean Strategy einfach erklärt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blue Ocean Strategy Kurzübersicht</li> <li>• Was wir von Nespresso lernen können</li> <li>• Blaue Ozeane (er-)finden</li> <li>• Die 4 Aktionsfelder des Blue Ocean Toolkit</li> </ul>	10
 <b>Exercise (Reflexionsaufgabe)</b>	<b>Blue Ocean Toolkit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchlaufen der 4 Aktionsfelder der Blue Ocean Strategy anhand von eigenen Beispielen</li> <li>• Reflexionsfragen zum Prozess</li> <li>• Experimentierfreude steigern</li> <li>• Erstellen eigener Value Charts</li> </ul>	30

## Beispiel Erklärvideo

Material aus dem Buch von Prof. Harald Eichsteller und Michael Lorenz: „Fit für die Geschäftsführung“



**Value Chart** am Beispiel Kaffeepads/-kapseln

Kundenwert (Customer Value)

Dimensionen, die Kundenwert generieren

Dimension	Blue Ocean (Customer Value)	Red Ocean (Customer Value)
Geschmack Genuss	5	3
Coffein	4	3
Image Ästhetik	5	1
Verfügbarkeit	3	3
Kultur Austausch	5	1
Verpackung	5	2
Preis	5	2

© Fit für die Geschäftsführung  
WEITERE VIDEOS von Harald Eichsteller & Michael Lorenz

Blue Ocean Strategie deutsch | Innovationsmanagement einfach erklärt

**Blaue Ozeane (er)finden**

Kultur, Ästhetik, Preis, Verpackung, Image, Geschmack, Verfügbarkeit

© Fit für die Geschäftsführung  
Harald Eichsteller & Michael Lorenz

Blue Ocean Strategie deutsch | Innovationsmanagement einfach erklärt

Value Chart am Beispiel Kaffeepads für Senseo-Maschinen

Dimensionen, die Kundenwert generieren

**Tipp:**  
Klicken Sie auf das Bild, um das Video auf YouTube zu sehen.

## Beispiel Exercise: Blue Ocean Toolkit – 4 Aktionsfelder



### Eliminierung – Erase

Welche der Faktoren, die die Branche als selbstverständlich betrachtet, können eliminiert werden? Welche Faktoren, die nicht zwingend etwas mit der Kernkompetenz zu tun haben, kann ich aussparen? Gibt es einen Kostenfaktor, der nicht im Verhältnis zu den Einnahmen steht, die er verschafft?



### Steigerung – Raise

Welche Faktoren können bis weit über den Standard der Branche gesteigert werden? Welche Kompromisse zwingt die Branche ihren Kunden auf? Welche Features kann das Unternehmen stärker hervorheben?



### Reduzierung – Reduce

Welche Faktoren können bis weit unter den Standard der Branche reduziert werden? Welche Faktoren müssen bis weit unter den Standard der Branche reduziert werden? Gibt es Bestandteile, die sich das Unternehmen noch nicht ganz wegdenken kann bzw. will? Gibt es Faktoren, die lediglich Mitläufer sind, aber keine Hauptbestandteile oder Definitionsmerkmale des Produkts?



### Kreation – Create

Welche Faktoren, die noch nie von der Branche geboten wurden, können kreiert werden? Was kann ich neu hinzufügen, um meinem Produkt einen innovativen Nutzen zu verschaffen? Wie kann neue Nachfrage erzeugt werden? Wie kann ich die dadurch die Preisgestaltung in der Branche durchbrechen?



### Aufgabe:

Erstellen Sie ein Value Chart für Supermärkte mit 6 Wertdimensionen (Produktvielfalt, Preis, etc.).

- b) Durch Veränderung und Innovation führen
  - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
  - ii. Vorbereitungsmodul Innovation treiben
  - iii. **Vorbereitungsmodul Change gestalten**
  - iv. Aufbau des Workshops
  - v. Post-Learning

## Einführung ins Change Management :

- Veränderungen hängen oft mit den folgenden Fragen zusammen:
  - Wie erhöhe ich die Changeability in meinem Unternehmen?
  - Wie schaffen wir eine Führungskultur, die den Wandel unterstützt?
  - Wie kann ich attraktiv für Arbeitskräfte der Zukunft sein?
  - Wie kann ich Veränderungen kommunizieren, sodass sie auch akzeptiert werden?
  - Wie gehe ich um mit Widerstand, Ängsten und Emotionen?

## Methoden des Change Management:

- Innovationsansätze vieler US-Amerikanischer Vordenker haben zwei Dinge gemeinsam: die Menschen stehen im Mittelpunkt und es gibt ein Framework, das sich im Workshop gut vermitteln lässt

## Zielgruppen und Anwendungsbereiche

- Ziel der Methoden ist es, sinnvolle Lösungen für komplexe Probleme zu finden
- Eigene Denkweisen hinterfragen und dadurch Lösungen und Veränderungsprozesse generieren



## 4 Zimmer der Veränderung

Zurück zur Übersicht

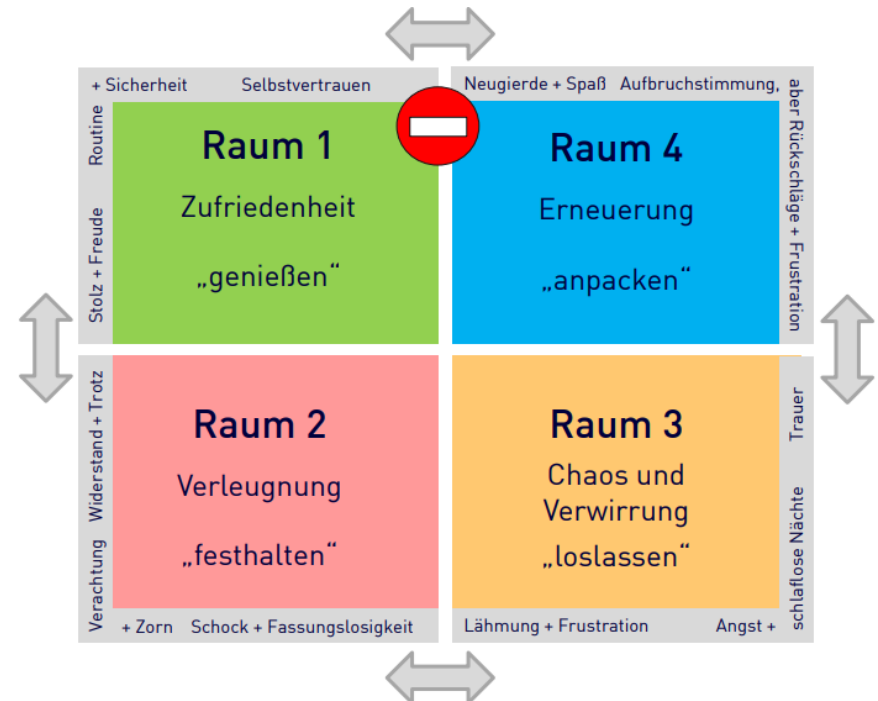
„Für Wunder muss man beten, für Veränderungen aber arbeiten.“  
- Thomas von Acquin

### Kurzdefinition:




- Erklärungsmodell für Veränderungsprozesse, in dem jedes Zimmer emotionale Zustände beschreibt, die in einem Change Prozess durchlaufen werden.

### Lernziele:

- 4 Zimmer der Veränderung kennenlernen
- Mitarbeiter in den 4 Räumen verstehen und führen, um Veränderungsprozesse erfolgreicher zu gestalten
- Erfolgsfaktoren für wirkungsvolle Change Gestaltung – und was Sie besser vermeiden sollten



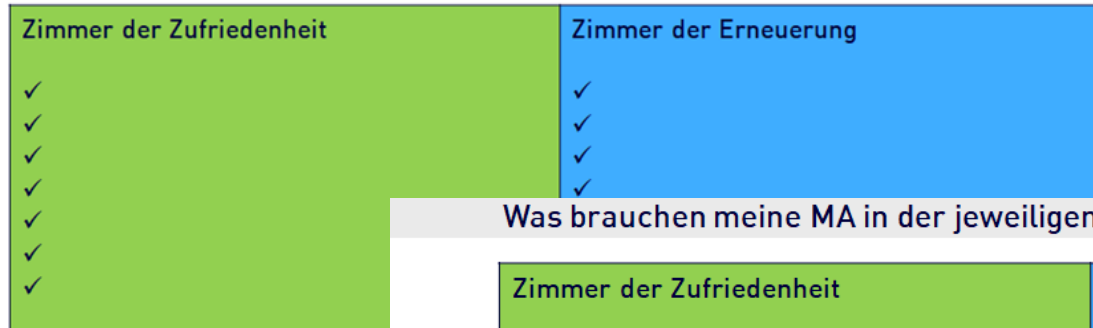
## Inhalte und Lernzeit „Pre-Learning die 4 Zimmer der Veränderung“

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
<b>Grundlagen der 4 Zimmer der Veränderung</b>		
 <b>Lernnugget</b>	<b>Lernnugget: die 4 Zimmer der Veränderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzübersicht: worum geht es in den 4 Zimmern der Veränderung</li> <li>• Was befindet sich in den einzelnen Zimmern der Veränderung?</li> <li>• Mit welchen Herausforderungen muss ich rechnen?</li> </ul>	5
 <b>Exercise (Anwendungsaufgabe)</b>	<b>Toolkit der 4 Zimmer der Veränderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toolbox für Veränderungsmanager</li> <li>• Stakeholder Analyse und Kraftfeldanalyse: weitere Hilfreiche Fragen</li> <li>• Wie kann ich Change Prozesse angehen, um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen – und was sollte ich besser vermeiden?</li> </ul>	30
 <b>Exercise (Reflexionsaufgabe)</b>	<b>Der Spiegel der 4 Zimmer der Veränderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was brauchen meine Mitarbeiter in den 4 Räumen der Veränderung?</li> <li>• Wie führe ich Mitarbeiter in jedem Raum</li> <li>• Was würde ich mir als Mitarbeiter wünschen und wie kann ich auf diese Wünsche eingehen?</li> </ul>	30



## Beispiel Exercise: 4 Zimmer der Veränderung

Was brauchen meine MA in der jeweiligen Phase der Veränderung?



Was brauchen meine MA in der jeweiligen Phase der Veränderung?





### Toolbox für Veränderungsmanager

Auf den folgenden Charts finden Sie drei zusätzliche Tools, welche Ihnen bei der Einschätzung Ihrer Veränderungsprozesse helfen!

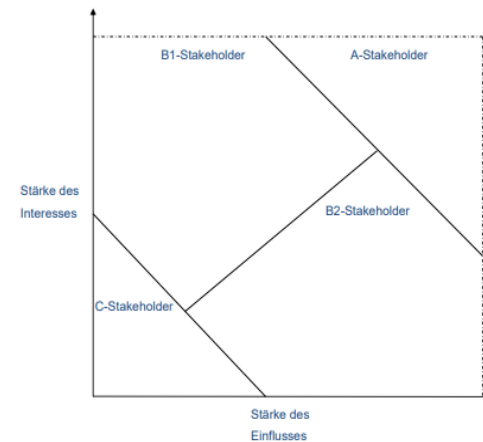


#### Stakeholder Analyse:

Stakeholder sind Personen, Organisationen oder Institutionen, die ein bestimmtes Interesse an der Unternehmensentwicklung haben. Typische Stakeholder sind z.B. Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Management, Regierung (städtisch, Landes-, Bundes-), Behörden, Wettbewerber usw.

- Ihre Mitarbeitenden sind Stakeholder mit Interesse an dem, was bei Ihnen und in Ihrer Organisation passiert.
- Wer ist direkt oder indirekt noch betroffen?
- Wie können Sie die Interessen Berücksichtigen?
- Welchen Einfluss auf Ihren Veränderungsprozess haben diese Interessen?
- Sind sie fördernd oder hemmend?
- Wo im Veränderungsprozess stehen diese Stakeholder?

Erstellen Sie zuerst eine Liste Ihrer Stakeholder. Danach können Sie sie in die Stakeholder-Matrix eintragen. Dann haben Sie gleich einen Überblick der Stakeholder nach dem Grad des Interesses und des Einflusses.



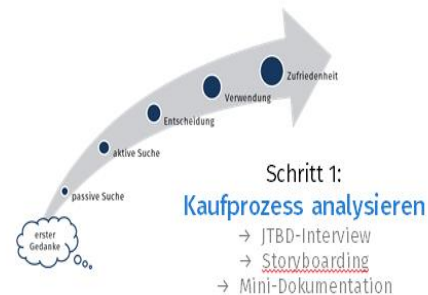
## Jobs to be done

Zurück zur  
Übersicht

„Nichts bedarf so sehr der Änderung wie die Gewohnheiten anderer Leute.“  
- Mark Twain

### Kurzdefinition:

- Evaluation des gesamten Kaufentscheidungsprozesses des Kunden unter der Annahme, dass der Kunde beim Kauf eines Produktes im Sinn hat, dass dieses Produkt einen gewissen Job für ihn erledigt.



### Schritt 2: Job Story definieren

Job Story: "Wenn [Situation],  
möchte ich [Ziel/Wunsch],  
damit [Nutzen]."

### Lernziele:

- Die Jobs to be done Methode kennenlernen
- Bessere Change Prozesse durch mehr Kundenverständnis
- Produkt auf Kundenwünsche abstimmen und optimieren

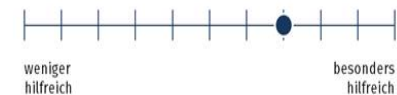
### Schritt 4: Innovationen entwickeln

- Kreativprozess
- Prototyp
- Test






### Schritt 3: Jobs priorisieren

Die Joblösung war für mich...



## Inhalte und Lernzeit „Pre-Learning Jobs to be done“

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
<b>Grundlagen der Jobs to be done Methode</b>		
 <b>Lernnugget</b>	<b>Lernnugget: Jobs to be done</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in die Jobs to be done Methode</li> <li>• Evaluation des gesamten Entscheidungsprozesses des Kunden</li> <li>• Annahme des Sinns / Jobs eines Produktes</li> </ul>	5
 <b>Erklärvideo</b>	<b>Jobs to be done einfach erklärt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jobs to be done Methode – was ein Milchshake alles kann</li> <li>• Welchen Job erfüllt das Produkt?</li> <li>• Warum Jobstories dem Kundenverständnis helfen</li> <li>• Die 3 Jobdimensionen: funktional, emotional, sozial</li> </ul>	10
 <b>Exercise (Anwendungsaufgabe)</b>	<b>Jobs to be done erleben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene Jobs eines Produktes kennenlernen</li> <li>• Eigene Job Story erstellen (Wenn [Situation], möchte ich [Ziel/Wunsch], damit [Nutzen])</li> <li>• Erfahrungen auf die Produkte umsetzen</li> <li>• Mitarbeiter direkt nach Kauf eines Produktes / nach einem Einkauf interviewen</li> </ul>	45

## Lernnugget: Jobs to be done

- Ein Job wird am einfachsten mit einer Job Story beschrieben.
- Es ist wichtig Job Stories richtig zu definieren, um den Job und den Kontext verstehen zu können.

Job Story: “**Wenn** [Situation],  
**möchte ich** [Ziel/Wunsch],  
**damit** [Nutzen].“

<b>Wenn (Situation),</b>	<b>möchte ich (Ziel/Wunsch),</b>	<b>damit (Nutzen).</b>
Wenn ich meine Kunden tätowiere,	möchte ich problemlos und sorgfältig arbeiten können,	damit meine Kunden mit dem Ergebnis/dem Tattoo zufrieden sind.
Wenn ich unterwegs hungrig bin,	möchte ich einen kleinen handlichen Snack haben,	damit ich jetzt gesättigt bin.

## Beispiel Erklärvideo: Jobs to be done

Material aus dem Erfolgstitel von Prof. Harald Eichsteller und Michael Lorenz:  
„Fit für die Geschäftsführung“

Jobs to be Done deutsch | Innovationsmanagement einfach erklärt

Am Beispiel Milchshake

Job: „Satt bei der Arbeit ankommen.“

© Fit für die Geschäftsführung  
Harald Eichsteller & Michael Lorenz

Was geht im Kopf des Kunden vor?

Wichtig:  
Kundeninterviews!

© Fit für die Geschäftsführung  
Harald Eichsteller & Michael Lorenz

Job-Dimensionen:

- Funktional
- Emotional
- Sozial

Jobs to be Done deutsch | Innovationsmanagement einfach erklärt

Job-Story Schokoriegel

Wenn ich unterwegs hungrig bin,  
möchte ich einen handlichen Snack haben,  
damit ich jetzt gesättigt werde.

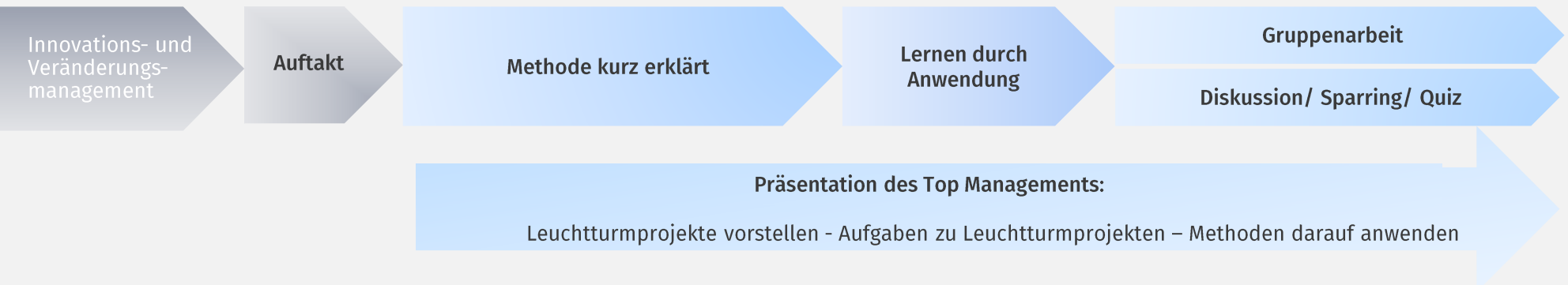
© Fit für die Geschäftsführung  
Harald Eichsteller & Michael Lorenz

### Tipp:

Klicken Sie auf das Bild, um das Video auf YouTube zu sehen.

- b) Durch Veränderung und Innovation führen
  - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
  - ii. Vorbereitungsmodul Innovation treiben
  - iii. Vorbereitungsmodul Change gestalten
  - iv. **Aufbau des Workshops**
  - v. Post-Learning

Zurück zur  
Übersicht





## Das Praxisbeispiel „Projekt Markinsel“

### Wir würden mit einer einheitliche Storyline über den Tag hinweg arbeiten




Zur Übung der vier Change- / Innovationsmethoden werden die Teilnehmenden mit einer fiktiven, aber und vorstellbaren Situation konfrontiert, bei der praktische Anwendung und Best Practices der vorgestellten Methoden erlernt werden. (Bitte nicht denken: Das geht doch nicht, weil. Deswegen haben wir dieses Beispiel gewählt).









### Die mögliche Story:




- Einführung von marktstandartigen Kochinseln, bei der Kunden live zusehen können wie mit Produkten Essen frisch zubereitet wird
- Einführung des „Aktionsgerichts der Woche“, Abstimmung und Ankündigung in der Wochenreklame und wöchentlich wechselnde Rezepte
- Die Teilnehmenden stellen direkten Praxisbezug her und sind dafür verantwortlich:
  - mit den erlernten Strategien Ideen für die Einführung und Vermarktung der Marktinseln zu generieren
  - Herausforderungen proaktiv statt passiv zu begegnen




## Durch Veränderung & Innovation führen

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	<b>Vormittagsprogramm</b>	
 <b>Keynote</b>	<b>Keynote „Innovation treiben, Change gestalten“ mit Michael Lorenz als Speaker</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Begrüßung</li><li>• Einführung in die Thematiken Innovations- und Change Management</li><li>• Methodenüberblick und Relevanz für interne Themen</li></ul>	45
 <b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>Design Thinking Methode</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kurze Einführung in Innovationstechniken</li><li>• Design Thinking kurz erklärt</li><li>• Besprechung des Vorbereitungsmaterials</li><li>• Kurzer Erfahrungsaustausch bez. Innovation in Breakout-Sessions</li></ul>	60
 <b>Quiz</b>	<b>Design Thinking: Das Quiz</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Live-Quiz als Refresher und zur Abfrage der Lerninhalte zum Thema Design Thinking</li></ul>	15



	Inhalt	Lernzeit (Min.)
<b>Vormittagsprogramm</b>		
 <b>Exercise</b>	<b>Beispiel Marktinsel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Übung zur Design Thinking Methode am Beispiel „Marktinsel“</li> <li>• Welche Einsichten / neue Ansätze kann die Methode Design Thinking liefern</li> <li>• Breakout-Sessions zur Erarbeitung von Anwendungskompetenzen</li> </ul>	60
 <b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>Abschluss Design Thinking</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschließende Plenumsdiskussion zur Methode</li> <li>• Praktikabilitätsanalyse</li> <li>• Mögliche Herausforderungen bei der Anwendung</li> </ul>	15
 <b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>Blue Ocean Strategy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzer Vortrag als Einführung in die Thematik</li> <li>• Offene Fragen zum Vorbereitungsmaterial</li> <li>• Kurze Diskussion zur Marktlage und der Existenz eines ‚Blue Oceans‘ in Breakout-Sessions</li> </ul>	45

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	<b>Vormittagsprogramm</b>	
 <b>Quiz</b>	<b>Blue Ocean Strategy: Das Quiz</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Live-Quiz als Refresher und zur Abfrage der Lerninhalte zum Thema 4 Zimmer der Veränderung</li></ul>	15
 <b>Exercise</b>	<b>Beispiel Marktinsel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Übung zur Blue Ocean Strategy am Beispiel „Marktinsel“</li><li>• Welche Einsichten / neue Ansätze kann die Blue Ocean Strategy liefern</li><li>• Breakout-Sessions zur Erarbeitung von Anwendungskompetenzen</li></ul>	45
 <b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>Abschluss Blue Ocean Strategy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Abschließende Plenumsdiskussion zur Methode</li><li>• Praktikabilitätsanalyse</li><li>• Mögliche Herausforderungen bei der Anwendung</li></ul>	10



	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	<b>Nachmittagsprogramm</b>	
 <b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>4 Zimmer der Veränderung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einführung in das Thema Change Management</li><li>• Einführung in die Methode der 4 Zimmer der Veränderung</li><li>• Besprechung des Vorbereitungsmaterials</li><li>• Diskussion eigener Change Erfahrungen in Breakout-Sessions</li></ul>	30
 <b>Quiz</b>	<b>4 Zimmer der Veränderung: Das Quiz</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Live-Quiz als Refresher und zur Abfrage der Lerninhalte zum Thema 4 Zimmer der Veränderung</li></ul>	15
 <b>Exercise</b>	<b>Beispiel Markthalle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Übung zur den 4 Zimmern der Veränderung am Beispiel „Marktinsel“</li><li>• Welche Einsichten / neue Ansätze kann die 4 Zimmer der Veränderung Methode liefern</li><li>• Breakout-Sessions zur Erarbeitung von Anwendungskompetenzen</li></ul>	45

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	<b>Nachmittagsprogramm</b>	
 <b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>Abschluss 4 Zimmer der Veränderung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Abschließende Plenumsdiskussion zur Methode</li><li>• Praktikabilitätsanalyse</li><li>• Mögliche Herausforderungen bei der Anwendung</li></ul>	10
 <b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>Jobs to be done Methode</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eröffnung durch Austausch bez. eigener Produkterfahrungen</li><li>• Offene Fragen zum Vorbereitungsmaterial</li><li>• Kurze Diskussion in Breakout-Sessions</li></ul>	45
 <b>Quiz</b>	<b>Jobs to be done: Das Quiz</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Live-Quiz als Refresher und zur Abfrage der Lerninhalte zum Thema Jobs to be done</li></ul>	15

## Durch Veränderung & Innovation führen


	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	<b>Nachmittagsprogramm</b>	
 <b>Exercise</b>	<b>Beispiel Markthalle</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Übung zur Jobs to be done Methode am Beispiel „Marktinsel“</li><li>• Welche Einsichten / neue Ansätze kann die Jobs to be done Methode liefern</li><li>• Breakout-Sessions zur Erarbeitung von Anwendungskompetenzen</li></ul>	45
 <b>Erfahrungsaustausch</b>	<b>Abschluss Jobs to be done</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Abschließende Plenumsdiskussion zur Methode</li><li>• Praktikabilitätsanalyse</li><li>• Mögliche Herausforderungen bei der Anwendung</li></ul>	10

## Durch Veränderung & Innovation führen

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
<b>Nachmittagsprogramm</b>		
 <b>Keynote</b>	<b>Keynote mit dem Top Management als externer Speaker</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Präsentation der Leuchtturmprojekte</li><li>• Besprechung aktueller Change Themen</li></ul>	20
 <b>Exercise</b>	<b>Aktuelle Change Themen erleben</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Besprechung der Leuchtturmprojekte Breakout-Sessions</li><li>• Ansatzpunkte anhand der bisher besprochenen Strategien (4 Gruppen, jede Gruppe erarbeitet ein vom Top Management ausgewähltes Change Thema durch eine der erlernten Strategien)</li></ul>	60



## Durch Veränderung & Innovation führen

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Verabschiedung der Teilnehmer und ergebnisorientierte Zusammenfassung des 1. Tages	
 „Kaminabend“	<b>Einladen der Gäste zu einem gemeinsamen Abend</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufrufen mit dem Ziel:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Bildung eines Netzwerks</li><li>○ Kollegialer Austausch</li><li>○ Kontaktaufbau mit Top-Management KL</li></ul></li><li>• Gemeinsame Abendveranstaltung, um sich besser kennenzulernen</li></ul>	bei Bedarf
	<b>Kaminabend</b>	

- b) Durch Veränderung und Innovation führen
  - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
  - ii. Vorbereitungsmodul Innovation treiben
  - iii. Vorbereitungsmodul Change gestalten
  - iv. Aufbau des Workshops
  - v. **Post-Learning**


	Inhalt	Lernzeit
<b>Post-Learning Elemente</b>		
 <b>Exercise</b>	<b>Change-Logbuch für Geschäftsführer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Prozesse bewusster durchlaufen und die eigene Herangehensweise hinterfragen</li> <li>• Feinheiten für Formulierungen von Change Prozessen gegenüber Mitarbeitern (positive Change Gestaltung)</li> <li>• Möglichkeiten eröffnen und konkrete Vorschläge machen</li> </ul>	30
 <b>Lernnugget</b>	<b>Lernnugget: Change Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Change Prozesse in der Zusammenfassung</li> <li>• Mitarbeiter üben Widerstand gegen Change Prozesse aus – was tun?</li> <li>• Die 8 Schritte von Kotter: Transformationsprozesse in Unternehmen einfach und anschaulich erklärt</li> </ul>	10
 <b>Lernnugget</b>	<b>Lernnugget: Wie schaffst du ein gemeinsames Ziel?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzübersicht: gemeinsame Ziele schaffen</li> <li>• Durch eine positive Zielgestaltung Teammitglieder mitnehmen</li> <li>• Die Technik des Storytelling um eine Zukunftsvision konkret werden zu lassen</li> </ul>	10



Personalentwicklung  
Training  
Beratung

grow.up.  
Managementberatung

# Führungskräfteentwicklung



LOGBUCH

## Logbuch Modul 4: Führen im Wandel der Zeit

- Personalentwicklung  
Training  
Beratung
- grow.up.  
Managementberatung
- Baustein 3: Selbstlerneinheiten „Veränderungskompetenz für Führungskräfte“
- Jede Selbstlerneinheit enthält
    - wichtiges **Wissen** zu dem jeweiligen Themenschwerpunkt
    - kleine **Übungsaufgaben**
    - **Reflexionsfragen** zu den Inhalten
  - Alle Unterlagen zu den Modulen werden Ihnen als pdf-Dateien per E-Mail zugeschickt.
  - Die Bearbeitung einer Lerneinheit nimmt ca. 30 Min. Zeit in Anspruch.
  - **Wichtig:** In den Workshops arbeiten wir auf der Basis der Inhalte der Lerneinheiten, die Inhalte werden nicht noch einmal explizit vermittelt. Bitte bringen Sie Ihre Fragen zu den Inhalten gerne mit!

12

### Reflexion der Qualifizierung „Führen im Wandel der Zeit“

Für meine Führungsverantwortung in Veränderungsprozessen möchte ich in Zukunft ...

Meine Mitarbeiter möchte ich in Veränderungsprozessen zukünftig stärker unterstützen, indem ich ...

## Beispiel Lernnugget: Change Management



grow.up.  
MANAGEMENT Academy

### CHANGE MANAGEMENT

Um Ihren gewünschten Zielzustand im Unternehmen zu erreichen, ist es wichtig zu wissen, wie man Veränderungen effizient einführt



LERN  
N  
U  
G  
G  
E  
T

grow.up.  
MANAGEMENT Academy

### Phase #3 Vision & Strategie entwickeln

#### Wichtig für diese Phase ist:

Um das Veränderungsprojekt voran zu treiben, entwickelt man in dieser Phase Strategien und formuliert eine Vision, die eine Richtung und ein Ziel vorgibt.

Sie sollte knapp und klar sein, um das Verständnis aller Beteiligten sicher zu stellen, aber auch bildhaft, um eine **motivierende Wirkung** auszuüben.

Entwerfen Sie auf ihrer Grundlage eine Strategie, die darstellt, wie die Vision in die Realität umgesetzt wird.

Diese Stufe bietet in den kommenden Stufen eine wesentliche Orientierung bei der Umsetzung der Veränderungen an.



grow.up.  
MANAGEMENT Academy

grow.up.  
MANAGEMENT Academy

*„Wer hohe Türme bauen will, muss lange am Fundament verweilen.“*

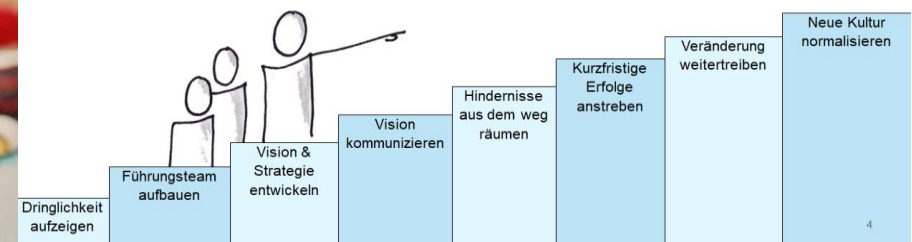
(Anton Bruckner)



Eine Umstrukturierung oder Reorganisation ist immer ein komplexes Anliegen. Der Erfolg ist immer ungewiss.

### Change-Management erfolgreich umsetzen

Laut John Kotter gibt es 8 Stufen um Change-Management erfolgreich umzusetzen:



## Beispiel Lernnugget: Wie schaffst du ein gemeinsames Ziel?



Was braucht gute Teamarbeit?

**TEAMZIEL**

**Gemeinsame Zielvorstellung  
Sinn  
Handlungsspielraum**

Die Praxis zeigt, dass nur wenn alle Teammitglieder auf dasselbe Ziel hinarbeiten, mit dem sie sich auch identifizieren können, kann gute Teamarbeit funktionieren.

### Fördere gute Teamarbeit



#### Was sind meine Aufgaben?

- **Klare Teamziele:** Stelle sicher, dass alle Teammitglieder die Teamziele kennen.
- **Sinnhaftigkeit:** Erläutere die Bedeutung der Ziele, sodass jeder weiß, warum es sich lohnt, daran zu arbeiten.
- **Individuelle Wertschätzung:** Jeder soll seinen persönlichen Beitrag kennen. Betone, wie wichtig es ist, dass jeder Mitarbeiter seinen individuellen Beitrag zur Erreichung der Ziele leistet – nur gemeinsam ist die Zielerreichung möglich!
- **Realistische Ziele:** Achte darauf, dass deine Erwartungen realistisch sind: Denn wer sein Ziel erreicht, ist motiviert, noch mehr zu schaffen.
- **Beteiligung:** Definiere Ziele und Erwartungen gemeinsam mit dem Team. Beziehe deine Mitarbeiter bei der Zieldefinition ein, statt diese von oben herab festzulegen. In manchen Fällen ist das leider nicht möglich – z. B. bei Umsatzzielen, welche die Geschäftsleitung vorgibt. Wichtig ist aber auch in einem solchen Fall, zusammen den Weg zu diesem Ziel festzulegen und es damit zu einem gemeinsamen Ziel zu machen.
- **Erfolgsdefinition:** Definiere gemeinsam mit dem Team, was als Erfolg angesehen werden kann.
- **Individueller Erfolgsbeitrag:** Stelle eine Verbindung zwischen den einzelnen Aufgaben der Mitarbeiter und dem Ziel her und bespreche mit den Mitarbeitern deren Beitrag zum Gesamtergebnis.

### Teamcoaching



#### Wie werde ich Coach meines Teams?

Anstatt selbst alle Vorgehensweisen vorzugeben, binde dein Team durch Fragen in die Lösungen mit ein. **Frage dein Team nach deren Ideen.**

Wenn Menschen gezwungen sind, selbst zu denken, werden sie aktiver. **Du kannst Impulse geben!**

**Die Lösungen sollte das Team selbst entwickeln.**



#### Beispiele

##### Impulse zum einbinden:

Zum Beispiel:

- „Warum machen wir das bei Kaufland so? Welchen Vorteil hat der Kunde dadurch?“
- Was bedeutet das für unseren Markt/Abteilung?“
- Welchen Vorteil habt ihr dadurch?“
- Wie würdet ihr vorgehen, um unser Ziel zu erreichen?“

##### Coaching integrieren:

Ein Teamcoaching kannst du z. B. bei jeder Morgenbesprechung machen – anstatt selbst alles zu erklären, binde dein Team mit ein!

### Teamarbeit wirkungsvollgestalten

#### Lasse dein Team mitgestalten und schaffe Handlungsspielräume



Wenn du Ziele an dein Team weitergibst, schaffst du einen Rahmen zur Selbstbestimmung. Das WAS (Ergebnis) muss klar sein, aber für das WIE (den Weg zum Ziel) solltest du den Mitarbeitern einen gewissen Freiraum geben, sich mit ihren Stärken einzubringen. Das stärkt auch die Motivation im Team!

#### Coache dein Team



Wenn du möchtest, dass dein Team langfristig mehr und mehr Selbstverantwortung übernimmt, um die kollektive Leistung zu steigern, coache dein Team. *(Dazu mehr auf der nächsten Seite)*

#### Gestalte die steps zur Zielerreichung transparent



Verlier die Zielerreichung nicht aus den Augen und halte diese nach. Nutze dazu Zwischenziele, um Teilerfolge zu erreichen und mache den Beitrag dieser zum Gesamtziel deutlich. Feier mit deinem Team ruhig auch kleine Erfolge. Jeder Schritt zum Gesamtziel ist ein wichtiger Schritt!



## Austausch im und durch den (virtuellen) Kaminabend



Was?

Es liegen multimediale Vorgehensweisen zum Austausch vor, wie z.B. Online-Chat-Funktionen, Diskussionsrunden und Methoden wie die kollegiale Fallberatung. Dabei werden Herangehensweisen und Lösungen zu Problemstellungen im Tagesgeschäft erarbeitet.



Wann?

Ein Austausch ist sinnvoll, wenn die Teilnehmer von den gemeinsamen Erfahrungen lernen können. Dies erfolgt besonders kontinuierlich während der Bearbeitung einzelner Trainingsmodule und sollte darüber hinaus bei den sogenannten „Kaminabenden“ gefestigt werden.



Wie?

Problemstellungen werden diskutiert und ein gemeinsamer Lösungsansatz erarbeitet. Die Methodentoolbox enthält weitere Hilfsmittel zu Anwendungsbeispielen. Die Führungskräfte teilen und erweitern damit ihren Wissens- und Kompetenzpool.



Erfolgsfaktoren

- Kontakte fördern und Netzwerke erweitern, um Teams zu festigen und Kooperationen zu schaffen
- Ein offener Erfahrungsaustausch findet statt
- Die Akzeptanz von Veränderungen, anderen Meinungen und Herangehensweisen wird gefördert



**Methodische Aufbereitung aller Trainings**



## Blended Learning Konzept



### Die Lernelemente in der Übersicht



#### Videotrailer

Thematischer Teaser.  
Vorstellung des Trainers,  
ggf. erste Reflexionsfragen.



#### (Online-) Training

Anwendung und Erprobung  
der gelernten Inhalte sowie  
Erweiterung der Soft Skills.



#### Workshops

Erarbeitung von Strategien  
und Lerninhalten, Erwerb  
von Kompetenzen.



#### Austausch

Strukturierter Erfahrungs-  
austausch, kollegiale  
Fallberatung, Coaching



#### Reader

Vermittlung wesentlicher  
Inhalte, um die TN mit den  
Themen vertraut zu  
machen.



#### Erklärvideos

Kompakte Darstellung  
komplexer Modelle,  
Sachverhalte oder  
Prozesse.



#### E-Learnings

Digitale Aufzeichnungen  
von Vorträgen, Vorlesungen  
und Präsentationen.



#### Webinare

Live-Online-Seminare im  
virtuellen Klassenraum.



#### Kurzlektionen

Vermittlung von  
anwendungsbezogenem  
Wissen über eine Theorie in  
kurzen Lerneinheiten.



#### Kurzinfos

Übersicht oder Zusammen-  
fassung der wichtigsten  
Punkte aus bearbeiteten  
Lerneinheiten.



#### Übungen

Transfer-, Übungs- oder  
Reflexionsaufgaben zur  
Anwendung und Reflexion  
des Gelernten.



#### Lernkontrollen

Interessante Fragen und  
spannende  
Studien/Erkenntnisse

## Führung

Erhältlich auf [academy.grow-up.de](https://academy.grow-up.de)



**Intensivkurs: Führen im Change**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Vom Kollegen zum Vorgesetzten**

9 Lektionen



**Kompaktkurs: Train the Trainer „Das Vierfarben-Modell verstehen und im Team anwenden“**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Mitarbeiter kennen, führen und motivieren**

5 Lektionen



**Kompaktkurs: Erfolgreich delegieren**

3 Lektionen



**Kompaktkurs: Vom Kontakt zum Kunden – Professionell akquirieren**

5 Lektionen



**Intensivkurs: Psychologie im Business**

7 Lektionen



**Kompaktkurs: Wirkungsvoll Feedback geben**

3 Lektionen

Außerdem finden Sie in unserem Shop kostenlose Lernnuggets zu diesen und weiteren Themen:

- Motivation
- Feedback
- Kommunikation
- Auftritt und Wirkung
- Selbst- und Zeitmanagement

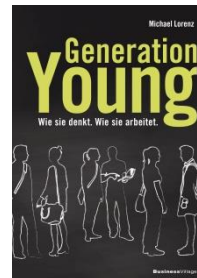
## Führung

Einfach anklicken und bestellen!



**Sinnhaft führen-**  
**Mehr Leistungsfreude mit**  
**weniger Führungsaufwand**  
Uta Rohrschneider

187 Seiten, gebunden



**Generation Young**  
Michael Lorenz

198 Seiten, broschiert



**Fit für die**  
**Geschäftsführung**  
Michael Lorenz, Harald  
Eichsteller, Stephan Wecke

298 Seiten, broschiert



**Digitale Führungskompetenz**  
Michael Lorenz

242 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung**  
**durch Selbstführung**  
Michael Lorenz, Nora  
Haager

72 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung**  
**durch Motivation**  
Michael Lorenz, Dr. Saskia  
Lucht

72 Seiten, broschiert



**Neuorientierung für**  
**Führungskräfte**  
Michael Lorenz, Uta  
Rohrschneider

192 Seiten, gebunden



**Praktische Psychologie**  
**für den Umgang mit**  
**Mitarbeitern**  
Michael Lorenz, Uta  
Rohrschneider

181 Seiten, broschiert



**Fit für die Geschäftsführung**  
**im digitalen Zeitalter**  
Harald Eichsteller, Michael  
Lorenz

256 Seiten, gebunden

## Führung

Einfach anklicken und bestellen!



### Praxishandbuch Mitarbeiterführung

Michael Lorenz, Uta  
Rohrschneider

181 Seiten, gebunden



### Leadership Culture. Im Konsens zum Ziel in der Kuschelecke

Michael Lorenz

184 Seiten, broschiert



### Leadership Culture. Führungskultur verstehen und leben

Michael Lorenz

57 Seiten, broschiert



### Erfolgreiches Verhandeln für Führungskräfte

Michael Lorenz, Ilona Haselbach

56 Seiten, broschiert



### Feedbackkompetenz für Führungskräfte

Michael Lorenz, Ilona  
Haselbach

58 Seiten, broschiert



### Erfolgreiche Führung durch Kommunikation

Michael Lorenz, Dr. Saskia  
Lucht

66 Seiten, broschiert



### Erfolgreiche Führung mit dem Vierfarben-Modell

Michael Lorenz, Nora Haager

61 Seiten, broschiert



### Erfolgreiche Führung durch Delegation

Michael Lorenz, Nora  
Haager

50 Seiten, broschiert

## Personalentwicklung

Einfach anklicken und bestellen!



**Erfolgsproben  
Einstellungsinterviews**  
Uta Rohrschneider, Hanna  
Haarhaus, Sarah Friedrichs,  
Marie-Christine Lohmer

304 Seiten, gebunden



**Erfolgreiche  
Personalauswahl**  
Michael Lorenz, Uta  
Rohrschneider

208 Seiten, broschiert



**Professionelle  
Personalauswahl und  
-entwicklung**  
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

54 Seiten, broschiert



**Der Personalentwickler**  
Uta Rohrschneider, Michael  
Lorenz

256 Seiten, gebunden



**Erfolgsfaktor  
Potenzialanalyse**  
Uta Rohrschneider, Sarah  
Friedrichs, Michael Lorenz

214 Seiten, broschiert



**Praxishandbuch für  
Personalreferenten**  
Uta Rohrschneider, Michael  
Lorenz

432 Seiten, gebunden

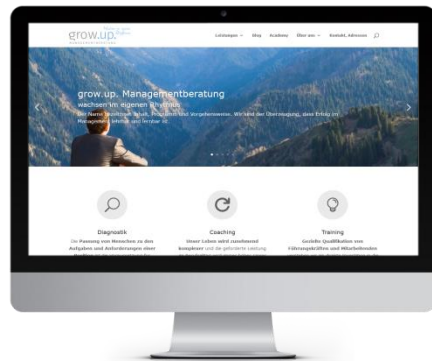
# Besuchen Sie uns auch auf ...

Einfach anklicken und folgen!

unserer Homepage  
[www.grow-up.de](http://www.grow-up.de)

unserem Blog  
[www.blog.grow-up.de](http://www.blog.grow-up.de)

unserer E-Learning Academy  
[www.academy.grow-up.de](http://www.academy.grow-up.de)





**grow.up. Managementberatung GmbH**

Quellengrund 4  
51647 Gummersbach

[info@grow-up.de](mailto:info@grow-up.de)

Tel: +49 (2354) 70890 - 0

Fax: +49 (2354) 70890 - 11